DEFINISI RESILIENSI ORGANISASI

Research Team
Direktorat Riset dan Pengembangan Lembaga
Kementerian Pengembangan Infrastruktur Lembaga
Kemenkoan PSDM
2020

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI ii

DAFTAR TABEL iii

DAFTAR GAMBAR iv

BAB I PENDAHULUAN 1

1. Pendahuluan 1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Perlunya Pendefinisian Organisasi yang Resilien 2

BAB II ORGANISASI 3

2. Komponen Organisasi 3

2.1 Leavitt's Diamond Model of Organization 3

2.2 Penggunaan Model 4

2.3 Identifikasi Komponen Organisasi pada HMJ dan UKM di ITB 5

BAB III RESILIENSI 6

3. Resiliensi 6

3.1 Definisi Resiliensi 6

3.2 Definisi Organisasi yang Resilien 6

3.3 Organisasi yang Resilien Berdasarkan Referensi Utama 6

3.3.1 AD/ART 6

3.3.2 FPAG 6

BAB IV KAJIAN 7

4. Kajian 7

4.1 Adaptif 7

4.1.1 Definisi 7

4.1.2 Dimensi 7

4.1.3 Parameter dan Metode Ukur 8

4.1.4 Pengolahan dan Output 11

4.2 Resourceful 11

4.2.1 Definisi 11

4.2.2 Dimensi 11

4.2.3 Parameter dan Metode Ukur 12

4.2.4 Pengolahan dan *Output* 17

DAFTAR PUSTAKA 18

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Pemahaman lingkungan eksternal 8
Tabel 2 Pemahaman sistem internal 9
Tabel 3 Pengambilan tindakan dan pemberian respons 9
Tabel 4 Parameter dan metode ukur "*people*" 12
Tabel 5 Parameter dan metode ukur "*task*" 13
Tabel 6 Parameter dan metode ukur "*structure*" 15
Tabel 7 Parameter dan metode ukur "*technology*" 16

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Leavitt Diamond Model of Organizations 3

BAB I
PENDAHULUAN

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

"Organisasi kemahasiswaan harus dapat menjadi alat ampuh bagi mahasiswa untuk membentuk visi dan menjawab tantangan-tantangan masa kini dan masa depan"

—TAP SIK Tentang Pengesahan Konsepsi dan AD/ART KM ITB Amandemen 2020

Mengutip dokumen konsepsi dan AD/ART KM ITB, disebutkan secara eksplisit bahwa organisasi kemahasiswaan harus dapat menjawab tantangan-tantangan masa kini dan masa depan serta menyokong pembentukan dan pencapaian visi bersama. Konsepsi ini merupakan nafas organisasi kemahasiswaan dalam menjaga roda perputarannya sehingga dapat tetap berpijak kokoh dalam menghadapi permasalahan apapun.

Permasalahan sendiri merupakan keniscayaan dalam berorganisasi. Permasalahan tersebut, baik yang muncul dari internal maupun eksternal merupakan tantangan yang harus dihadapi organisasi agar dapat mencapai visi bersama, sekaligus belajar dari menjawab permasalahan tersebut agar lebih siap dalam menghadapi tantangan masa depan.

Menilik pada organisasi kemahasiswaan, permasalahan-permasalahan dapat muncul sewaktu-waktu pun jenisnya juga dapat berubah dari waktu ke waktu. Contoh permasalahan yang umum telah/dapat terjadi dari waktu ke waktu antara lain:

1. Rendahnya partisipasi massa dalam pelaksanaan program kerja atau kegiatan organisasi. Partisipasi yang rendah dapat berpotensi menunda dan bahkan membatalkan kegiatan-kegiatan yang mewajibkan suatu kuorum terpenuhi terlebih dahulu sebagai syarat memulai dan mengesahkan kegiatan tersebut.
2. Ketidakmampuan penyedia layanan dan/atau *people of power* untuk mengetahui kebutuhan massa organisasi sehingga program kerja yang dibuat menjadi salah sasaran atau tidak menyelesaikan masalah yang sebenarnya terjadi. Selain itu, program kerja yang dinaungi pun juga berpotensi bekerja secara tidak optimal.
3. Distribusi beban kerja pada beberapa posisi yang tidak sesuai dengan kapabilitas sumber daya manusia yang dimiliki posisi tersebut (*overwork*) sehingga *output* yang dihasilkan tidak maksimal. Ini dapat menimbulkan efek domino yang berujung ke program kerja yang tidak berjalan dengan baik atau bahkan terhenti.

Menimbang hal tersebut, salah satu fokus Kabinet KM ITB 2020/2021 pada tahun ini adalah untuk mencapai kondisi resiliensi organisasi; yaitu organisasi yang kuat atas pijakannya sendiri. Kuat yang dimaksud adalah tantangan/permasalahan apapun yang organisasi tersebut hadapi dapat diatasi dengan baik sembari tetap menjaga/meningkatkan performa pencapaian visi dan misi. Hal tersebut semakin terasa urgensinya terutama setelah disrupsi/gangguan yang terjadi akibat pandemi COVID-19. Sebagai contoh, terbitnya Surat Edaran dari pihak Rektorat Nomor 732/IT1.B03/HK.00/2020 memaksa perubahan dalam berorganisasi secara masif berupa pergantian metode dari tatap muka ke daring, penghapusan beberapa program kerja yang biasanya dilaksanakan, dan berbagai bentuk penyesuaian lainnya.

Berdasarkan hasil survei yang disebarkan ke HMJ dan UKM KM ITB per Juni 2020, beberapa permasalahan yang muncul dapat dirangkum melalui *list* berikut:

1. Pelaksanaan kegiatan lembaga dalam bentuk daring tidak efektif;
2. Timbul kesulitan dalam melakukan perancangan kegiatan daring;
3. Antusiasme massa lembaga dalam melakukan kegiatan berkurang dikarenakan perubahan metode *offline* menjadi daring; dan
4. Beberapa program kerja terpaksa tidak dilaksanakan atau diubah mekanisme eksekusinya.

Dari hasil survei, kegiatan yang secara umum terganggu adalah pelaksanaan rapat dan program kerja yang melibatkan banyak massa lembaga dalam HMJ atau UKM tersebut.

1.2 Perlunya Pendefinisian Organisasi yang Resilien

Melalui dokumen ini, Kementerian Pengembangan Infrastruktur Lembaga berusaha untuk memperjelas konsep dan karakteristik organisasi yang resilien yang diintegrasikan pada dimensi-dimensi organisasi serta telah dikontekstualisasikan ke organisasi KM ITB. Referensi utama pendefinisian organisasi yang resilien ini adalah dokumen TAP SIK Tentang Pengesahan Konsepsi dan AD/ART KM ITB Amandemen 2020 sebagai konsepsi dasar dari organisasi di KM ITB serta dokumen hasil FPAG *room* Manajemen dan Pengembangan Organisasi yang telah memuat hasil diskusi mengenai organisasi yang resilien bersama lembaga-lembaga.

Definisi organisasi yang resilien akan menjadi arah Kementerian Pengembangan Infrastruktur Lembaga dalam memberi pelayanan untuk lembaga-lembaga dalam mewujudkan *purpose*-nya, yaitu memfasilitasi pengembangan organisasi HMJ dan UKM KM ITB dalam rangka mewujudkan lembaga KM ITB yang resilien. Hal tersebut juga menjadi basis bagi Tim Riset Kementerian Pengembangan Infrastruktur Lembaga dalam melakukan analisis kondisi resiliensi lembaga di KM ITB dengan cara *bottom up approach*—menimbang setiap lembaga memiliki konteks unik dalam organisasinya sehingga pendekatan ini dipandang lebih sesuai. Hasil analisis kondisi ini akan menjadi basis penentuan intervensi pelayanan lebih lanjut ke lembaga-lembaga.

BAB II

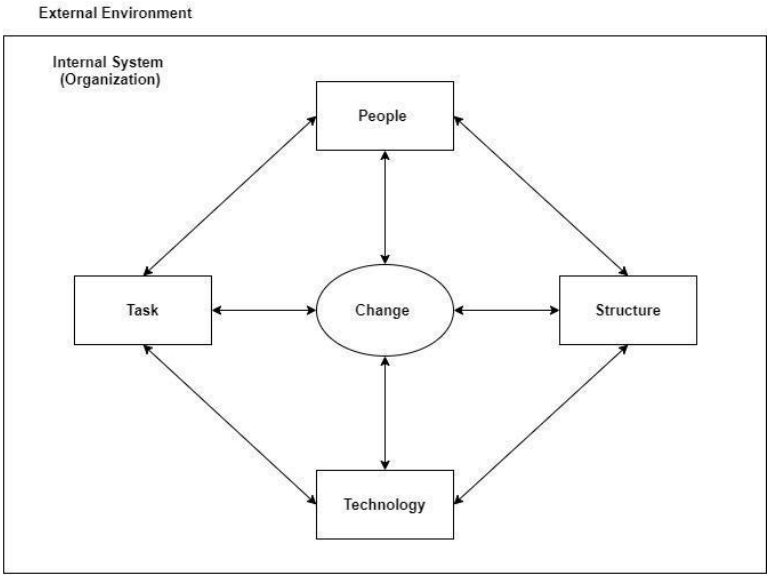
ORGANISASI

2. Komponen Organisasi

Pendefinisian organisasi resilien memerlukan penjabaran organisasi menjadi sub-bagian yang lebih kecil dan secara jelas membedakan masing-masing komponen penyusun organisasi. Dikarenakan Tim Riset Pengembangan Infrastruktur Lembaga ingin meninjau organisasi sebagai sebuah sistem yang dipengaruhi oleh lingkungan serta memiliki potensi dalam perubahan pada setiap sub-bagian yang dikaji, maka akan digunakan model organisasi yang dibuat oleh Harold J. Leavitt yang disebut *Leavitt's Diamond Model of Organization*. Penjelasan dan penjabaran model tersebut adalah sebagai berikut.

2.1 Leavitt's Diamond Model of Organization

Leavitt Diamond Model merupakan sebuah model organisasi yang mengusulkan bahwa sistem organisasi tersusun atas empat komponen utama yakni: *people*, *task*, *structure*, dan *technology*. Menurut model tersebut, interaksi antara keempat komponen tersebutlah yang menentukan performa suatu organisasi.



Gambar 1 Leavitt Diamond Model of Organizations

a. People

People didefinisikan sebagai individu yang berada dalam sistem organisasi. Komponen ini mengacu pada kapabilitas dan kemampuan (*skill*) untuk melakukan kegiatan produktif pada lingkup organisasi. *Skill* dapat dibagi menjadi *soft skill* dan *hard skill* yang dimiliki setiap individu.

b. Task

Task didefinisikan sebagai sistematika kerja, *workload*, dan yurisdiksi (cakupan pekerjaan) dari suatu individu dalam sistem organisasi. *Task* bersifat tertulis dan memiliki deskripsi yang jelas, serta mengacu pada 'apa dan bagaimana' yang ditugaskan pada setiap individu dalam organisasi.

c. Structure

Structure didefinisikan sebagai hierarki dan struktur organisasi. Ini menggambarkan posisi yang tersedia - mengaplikasikan program-program yang dilakukan oleh organisasi tersebut. Sebagai akibat dari ketersediaan posisi di berbagai lapisan, *structure* juga melingkupi tata cara koordinasi antar posisi tersebut maupun dalam suatu divisi atau badan dalam organisasi dengan orang-orang di dalamnya. *Structure* berbeda dengan *task* dikarenakan *structure* lebih mengacu pada ketersediaan departemen/divisi sedangkan *task* mengacu pada yurisdiksi dan cara kerja.

d. Technology

Technology definisikan sebagai fasilitas yang dimiliki organisasi dalam rangka mendukung kegiatan dan operasional organisasi. Fasilitas ini dapat berupa layanan, benda fisik, maupun aset yang dimiliki organisasi.

Berdasarkan keempat komponen yang ada, semua memiliki interaksi timbal balik yang mutual yang berarti bahwa keempat komponen tersebut saling menyesuaikan satu sama lain. Sifat yang saling mengakomodasi antara keempat komponen menunjukkan bahwa komponen-komponen tersebut saling koheren dan saling memengaruhi satu sama lain untuk menjaga keseimbangan. Maka dari itu, apabila terdapat salah satu komponen yang berubah, ketiga komponen sisanya pasti juga akan berubah untuk menjaga keseimbangan dari model yang ada.

Adapun keempat komponen yang berada dalam sistem organisasi pada lingkungan yang terus berubah, terdapat suatu *emergent property* pada sistem organisasi yang disebut *change.* Hal ini berarti dinamisasi dalam organisasi merupakan fenomena yang natural dan perlu terjadi. Semua komponen ini bersinergi dan searah dengan kondisi organisasi-organisasi KM ITB (akan dibahas pada bagian 2.3) dikarenakan model tersebut menggambarkan secara komprehensif terkait semua komponen serta sifat yang berimplikasi terhadap lingkungannya.

2.2 Penggunaan Model

Leavitt's Diamond Model of Organization dapat digunakan sebagai alat untuk menganalisis proses perubahan (*change analysis proses*). Model tersebut membantu untuk mengidentifikasi kapabilitas komponen serta menilai dampak dari perubahan yang ada. Pada dokumen ini, identifikasi kapabilitas dan penilaian dampak dari perubahan dapat menggambarkan kondisi resiliensi dari suatu organisasi. Adapun tahapannya sebagai berikut:

- Langkah pertama: Mengidentifikasi tiap komponen

  Langkah pertama yang harus dilakukan adalah untuk mengidentifikasi dan mendefinisikan tiap-tiap komponen dari organisasi yang ingin diteliti. Adapun penerapannya dalam penelitian kali ini adalah untuk mengidentifikasi dan mendefinisikan komponen-komponen pada HMJ/UKM ITB (yang nanti akan dibahas pada subbab 2.3Identifikasi Komponen Organisasi pada HMJ dan UKM di ITB).

- Langkah kedua: Menganalisis efek dari perubahan

  Karena telah dijelaskan dalam model ini bahwa keempat komponen memiliki interaksi timbal balik, maka perubahan yang berdampak pada keempat komponen tersebut saling memengaruhi satu sama lain. Sebagai contoh, ketika menganalisis perubahan pada *Structure*,

maka perubahan tersebut dapat berdampak pada *People, Task, dan Technology.* Sehingga ketika perubahan telah dideteksi, maka perlu dilakukan analisis efek perubahan satu komponen terhadap lainnya.

2.3 Identifikasi Komponen Organisasi pada HMJ dan UKM di ITB

Bagian ini akan menjabarkan komponen organisasi pada HMJ dan UKM di ITB berdasarkan komponen organisasi *Leavitt Diamond Model* yang dijelaskan pada bagian sebelumnya. Berdasarkan pendefinisian tersebut, dapat disimpulkan bahwa:

a. ***People*** dalam HMJ dan UKM di ITB adalah semua orang yang merupakan anggota pada organisasi, termasuk kapabilitas/kemampuan personal.
b. ***Task*** dalam HMJ dan UKM di ITB adalah kewajiban dan wewenang kerja dari semua anggota pada organisasi (bagaimana mereka bekerja secara individual). Sebagai contoh, pada umumnya sebuah organisasi memiliki posisi bendahara dengan kewajiban menyimpan dan mengurus keuangan organisasi. Namun, *Task* bendahara ini bisa saja ditambah, dikurang, ataupun dimodifikasi seperti berkepentingan untuk merencanakan 'bagaimana mendapat uangnya' seperti yang umumnya dilakukan oleh divisi *Fundraising.*
c. ***Structure*** dalam HMJ dan UKM di ITB adalah struktur organisasi (organogram) dari HMJ dan UKM di ITB (bagaimana mereka bekerja secara sistem). Sebagai contoh, departemen keilmuan sebuah HMJ memiliki program kerja untuk mengadakan *talkshow* dan seminar untuk meningkatkan keilmuan dan *skill* para anggotanya. Maka, struktur adalah menjadikan talkshow dan seminar di naungan departemen atau menambah hierarki struktural menjadi divisi talkshow dan seminar.
d. ***Technology*** dalam HMJ dan UKM di ITB adalah fasilitas yang menunjang seluruh kegiatan HMJ dan UKM di ITB. Sebagai contoh umum, sekretariat untuk unit dan himpunan merupakan salah satu fasilitas ruang yang berguna untuk mendukung kegiatan-kegiatan berorganisasi dengan rapat, dokumentasi arsip, dll. Contoh lain adalah berupa fasilitas layanan seperti pengembangan sumber daya atau pelatihan yang mengembangkan *skill* individu.

Setelah mengidentifikasi dan mendefinisikan masing-masing komponen, sesuai penggunaan *Leavitt's Diamond Model of Organization* langkah yang dilakukan berikutnya adalah menganalisis efek perubahan pada tiap komponen. Adapun contoh dalam menganalisis efek perubahan pada HMJ dan UKM di ITB adalah sebagai berikut: terdapat kebutuhan untuk mencerdaskan (secara akademik) individu (perubahan pada komponen *people*). Akibatnya terdapat penyesuaian pada *structure* dengan diperlukannya divisi akademik di organisasi tersebut, perubahan pada komponen *task* berupa ditambahkannya tugas kepada divisi akademik untuk untuk mengawasi kegiatan *mentoring*, dan perubahan pada komponen *technology* berupa wadah website *e-learning*.

BAB III
RESILIENSI

3. Resiliensi

3.1 Definisi Resiliensi

Resiliensi bila dilihat dari sudut pandang suatu benda, merupakan karakteristik benda tersebut untuk kembali pada bentuk semula setelah menerima suatu gaya. Menurut Asosiasi Psikologi Amerika, resiliensi merupakan kekuatan dan kemampuan suatu orang untuk beradaptasi terhadap stres, trauma, kesulitan, dan ancaman dari luar. Dapat diambil intisari bahwa definisi resiliensi bila melihat sisi internal suatu individu adalah kemampuan untuk beradaptasi dan berubah terhadap *stressor* yang 'menekan' individu tersebut.

3.2 Definisi Organisasi yang Resilien

Adapun menurut deskripsi BSI, pengertian resiliensi organisasi merupakan properti suatu organisasi dalam mengantisipasi, mempersiapkan, menanggapi, dan beradaptasi terhadap suatu rangsangan dan selamat dari *disruption* tersebut. *Disruption* merupakan perubahan yang terjadi pada suatu sistem. Secara kebahasaan, *resilience* berarti *to withstand and recover* dari sebuah *stressor*. Hal ini berarti kata resiliensi dapat diambil makna terkait properti suatu organisasi untuk bertahan/menerima perubahan serta memiliki kemampuan untuk berubah dan beradaptasi sesuai dengan perubahan-perubahan tersebut. Perubahan dapat terjadi akibat faktor eksternal maupun perubahan internal pada komponen-komponen organisasi.

Setelah mengetahui definisi resiliensi dan organisasi yang relisien, maka dapat diturunkan makna organisasi yang memiliki sifat resiliensi adalah organisasi yang:

1. Memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri guna menahan dan memulihkan diri dari *stressor*; dan
2. Memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan menyesuaikan kondisi eksternal dengan kondisi internal dengan melakukan modifikasi dan penyesuaian terhadap komponen-komponen yang berada dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan deskripsi di atas, dapat diambil intisari bahwa resiliensi terdiri atas dua bagian.

3.3 Organisasi yang Resilien Berdasarkan Referensi Utama

3.3.1 AD/ART

Peran Perguruan Tinggi dan KM ITB

Mengutip kembali pernyataan pada bagian latar belakang, berdasarkan konsepsi dan AD/ART KM ITB dinyatakan bahwa organisasi kemahasiswaan harus dapat menjawab tantangan-tangan masa kini dan masa depan. Hal ini selaras dengan fungsi perguruan tinggi itu sendiri yakni menciptakan insan akademis yang bertugas untuk selalu mengembangkan diri sehingga menjadi generasi yang tanggap dan mampu menghadapi tantangan masa depan serta selalu mencari dan membela kebenaran ilmiah. Posisi dari Dokumen Konsepsi dan AD/ART sendiri adalah sebagai dasar dalam melakukan pemaknaan fungsi perguruan tinggi, fungsi dan peran mahasiswa, serta fungsi dan peran organisasi kemahasiswaan. Pada bagian penjelasan organisasi kemahasiswaan, terdapat tiga sifat yang harus dimiliki yaitu organisasi

kemahasiswaan yang adaptif, fleksibel, dan terbuka. Lebih lanjut lagi mengenai penafsiran tantangan, karakteristik dan sifat dari tantangan, dan arah yang ingin dituju agar organisasi mahasiswa dapat menjawab tantangan tersebut ditentukan oleh Kabinet KM ITB sesuai mimpi dari K3M dengan tidak bertentangan dengan falsafah dasar organisasi kemahasiswaan yang telah dijelaskan dalam dokumen acuan tersebut. Maka dari itu, pada dokumen ini digunakan arahan dari K3M periode 2021/2021.

Dunia VUCA

Berangkat dari dasar pemikiran yang telah dipaparkan di atas, tantangan pada dunia sekarang adalah dunia yang mengalami perubahan-perubahan yang tidak terduga. Kondisi tersebut disebut sebagai dunia VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*). Adapun penjabaran dari komponen-komponen VUCA adalah sebagai berikut:

1. ***Volatile*** memiliki makna bahwa tantangan sulit terbaca penyebabnya, tidak memiliki pola yang konsisten, dan tidak diketahui durasi perubahannya.

   Contoh nyata pada kehidupan adalah aksi massa yang masif atas suatu fenomena yang menyebar melalui media sosial. Adapun contoh nyata pada internal KM ITB adalah instabilitas politik

2. ***Uncertain*** memiliki makna bahwa tantangan tidak mudah dipahami sehingga tidak ada prediksi akan masa depan yang dapat dikeluarkan.

   Contoh nyata pada kehidupan adalah disrupsi pada era globalisasi ini. Disrupsi yang terjadi mempersulit untuk memprediksi masa depan. Adapun contoh nyata pada internal KM ITB sendiri adalah disrupsi organisasi di dalamnya.

3. ***Complex*** memiliki makna bahwa tantangan yang muncul memiliki faktor kejadian dan penyebab yang saling tumpang tindih.

   Contoh nyata pada kehidupan adalah perubahan iklim dan keterkaitannya dengan kehancuran ekologi, kehancuran ekonomi, dan permasalahan kepentingan atau politik. Adapun contoh nyata pada internal KM ITB sendiri adalah demokrasi dan partisipasi massa.

4. ***Ambiguous*** memiliki makna bahwa tantangan memiliki hubungan kausalitas yang sepenuhnya tidak jelas.

   Contoh nyata pada kehidupan sekarang adalah *post-truth* dan *hoax*. Adapun contoh nyata pada internal KM ITB adalah keberadaan akun teleskrin dan tur.

   Dalam kondisi dunia seperti yang telah dijabarkan di atas, diperlukan kondisi KM ITB yang dapat bertahan untuk menghadapi berbagai macam tantangan saat ini dan masa depan. Maka dari itu, dalam merespon tantangan tersebut, sesuai visi dari K3M maka diharapkan KM ITB dapat mencapai kondisi yang resilien.

3.3.2 FPAG

Dalam menafsirkan resiliensi, K3M meninjau KMSR karena dianggap relevan, dalam artian tangguh (resilien) dan hidup. Adapun setelah melakukan kajian

lebih lanjut terhadap KMSR, K3M mengambil kesimpulan bahwa terdapat dua poin penting yang bisa menjadi landasan proses baru di KM ITB:

a. Metode berkegiatan tidak boleh terbatas bentuk
   KM ITB harus lebih eksploratif dan terbuka terhadap berbagai metode untuk mengembangkan dirinya sendiri. Hal ini didefinisikan sebagai sifat adaptif.
b. Metode berkegiatan tidak boleh sebatas bentuk
   KM ITB tidak boleh hanya menafsirkan komponen-komponen di bawahnya sebagai satu bentuk definisi mutlak melainkan kembali lagi menempuh proses berpikir mengenai alasan eksistensi komponen dan tujuannya sehingga relevan terhadap tantangan zaman yang sedang dihadapi. Hal ini didefinisikan sebagai sifat integratif.

Dengan menafsirkan dua poin tersebut, dapat ditentukan secara pasti bahwa mimpi dari K3M periode 2020/2021 adalah KM ITB yang adaptif-integratif untuk meningkatkan resiliensi masyarakat dalam menghadapi tantangan zaman. Adapun yang dimaksud dengan adaptif adalah sifat yang mudah menyesuaikan (diri) dengan keadaan sedangkan integratif adalah sifat untuk membaur hingga menjadi kesatuan yang utuh atau bulat.

Untuk merealisasikan mimpi K3M, hadirnya FPAG dimaksudkan untuk merumuskan karakteristik resiliensi yang dapat diterapkan pada KM ITB. Dengan menggunakan model resiliensi Ernst and Young, resiliensi dianggap memiliki 7 karakteristik utama yakni:

1. *Reflective* yakni menggunakan pengalaman masa lalu sebagai salah satu sumber informasi untuk menentukan keputusan di masa depan.
2. *Resourceful* yakni mengenali berbagai macam alternatif sumber daya.
3. *Inclusive* yakni memprioritaskan konsultasi menyeluruh (musyawarah) untuk menciptakan rasa kepemilikan bersama dalam pengambilan keputusan.
4. *Integrated* yakni menyatukan berbagai sistem dan institusi yang berbeda.
5. *Robust* yakni sistem yang ada dipahami, dibangun, dan dikelola dengan baik.
6. *Redundant* yakni kapasitas cadangan sengaja dibuat untuk mengakomodasi kebutuhan akibat disrupsi.
7. *Flexible* yakni kemauan untuk mengambil berbagai macam alternatif strategi dalam menanggapi situasi yang kian berubah.

Dengan mengintegrasikan model resiliensi Ernst and Young dengan mimpi K3M periode 2020/2021, dapat dirumuskan karakteristik yang mendukung suatu organisasi resilien adalah:

1. Adaptif

Organisasi dikatakan adaptif ketika sudah tidak mengikuti tren organisasi klasik. Organisasi klasik adalah organisasi "*plan* and *do*", sedangkan organisasi adaptif adalah organisasi "*sense* and *respond*".

2. Integratif

   Organisasi dikatakan integratif ketika organisasi yang peka terhadap keadaan eksternal dan sadar dan paham akan dampak organisasi ke dunia eksternal begitu pula sebaliknya, sadar dan paham akan dampak eksternal ke organisasinya. Adapun integratif juga bersifat terintegrasi yang memiliki artian bahwa seluruh elemen di dalam sistem harus saling terhubung satu sama lain.

3. Reflektif

   Organisasi dikatakan reflektif ketika organisasi menggunakan pengalaman dan ilmu pada masa lampau sebagai salah satu sumber informasi untuk melaju ke masa depan.

4. *Resourceful*

   Organisasi dikatakan resourceful ketika organisasi memiliki ketersediaan sumber daya yang memadai untuk menghadapi tantangan apapun.

Berdasarkan dokumen FPAG, dikatakan bahwa integratif dan reflektif merupakan bagian dari organisasi yang adaptif, maka dari itu objektif karakteristik organisasi berdasarkan FPAG hanya dua saja, yakni organisasi yang adaptif dan *resourceful*.

Sesuai dengan dokumen yang Tim Riset Pengembangan Infrastruktur Lembaga gunakan sebagai referensi utama dan juga pendefinisian organisasi yang resilien pada bagian 3.2., resiliensi terbagi menjadi dua yaitu *resourceful* dan *adaptif.* Ini bersesuaian dengan karakteristik organisasi yaitu memiliki kapabilitas untuk bertahan atau menerima perubahan serta berkemampuan untuk berubah dan menyesuaikan terhadap perubahan tersebut. Pada bagian selanjutnya, akan dijabarkan mengenai organisasi yang resilien dengan menggunakan model organisasi Leavitt.

BAB IV
KAJIAN

4. Kajian

Pada bagian ini akan dilakukan perincian terkait resiliensi organisasi, yaitu adaptif dan *resourceful.* Bagian ini pertama-tama akan mendefinisikan makna untuk adaptif dan *resourceful* yang disesuaikan dengan konteks organisasi di KM ITB. Selanjutnya, dimensi akan diturunkan berdasarkan masing-masing taksonomi resiliensi yang menyertakan definisi dari setiap dimensi. Kemudian dimensi akan diturunkan

menjadi parameter kepada masing-masing komponen organisasi dan ditetapkan metode ukur dari parameter tersebut. Parameterisasi memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Membuat gambaran terhadap organisasi yang ditinjau. Gambaran dilihat secara holistik terhadap seluruh komponen organisasi terhadap *adaptability*-nya dan *resourcefulness*-nya; dan
2. Membuat gambaran terhadap masalah atau gejala apa yang organisasi rasakan. Gambaran dilihat berdasarkan sudut pandang anggota organisasi yang ditinjau.

4.1 Adaptif

4.1.1 Definisi

Adaptif didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menyesuaikan *supply* dengan *demand* yang berlaku untuk organisasi tersebut. *Supply* berarti ketersediaan sumber daya internal organisasi, dan *demand* berarti tuntutan akan suatu perubahan akibat perubahan yang terjadi pada sistem eksternal dan/atau sistem internal organisasi. Hal ini berarti organisasi harus mampu mengidentifikasi perubahan pada sistem eksternal yang dapat berpengaruh terhadap organisasi (perubahan lingkungan) serta keadaan dan keperluan sistem internal organisasi tersebut. Selain mampu memahami sistem eksternal dan internal organisasi, organisasi yang adaptif harus mengambil tindakan terkait pemahamannya tersebut.

4.1.2 Dimensi

Dengan menurunkan definisi adaptif menjadi dimensi suatu organisasi yang dapat terukur, maka dimensi adaptif harus mempertimbangkan kebutuhan internal organisasi, memahami perubahan eksternal yang terjadi, dan juga aksi yang diambil dalam rangka penyesuaian antara kebutuhan dan kondisi tersebut. Maka dimensi adaptif diturunkan sebagai berikut:

1. **Pemahaman sistem eksternal**

   Organisasi yang adaptif dapat mempersepsikan perubahan yang ada dan/atau akan ada serta mampu memahami perubahan terhadap lingkungan yang mana dapat memengaruhi resiliensi organisasi tersebut.

2. **Pemahaman sistem internal organisasi**

   Organisasi yang adaptif mampu memahami kondisi dan kebutuhan organisasi beserta seluruh komponen di dalamnya.

3. **Responsif terhadap *gap* antara perubahan dan kebutuhan**

   Dengan pemahaman mengenai sistem eksternal dan internalnya, organisasi yang adaptif dapat melakukan respon terhadap perubahan yang dihadapi, bilamana keadaan itu memang membutuhkan suatu perubahan. Adapun bentuk respon dari organisasi perlu mempertimbangkan *cost* dan *benefit* dalam melakukan suatu tindakan kemudian bertindak sesuai dengan pertimbangan tersebut.

4.1.3 Parameter dan Metode Ukur

Pemahaman Lingkungan Eksternal

Catatan: Lingkungan eksternal mencakup lingkungan di luar HMJ atau UKM pemberi pernyataan.

Tabel 1 Pemahaman lingkungan eksternal

Parameter	Penjelasan	Pernyataan Indikator
Pemahaman mengenai perubahan sosial dan politik	Anggota memahami perubahan sosial dan politik di lingkungan luar organisasi.	Kami memahami perubahan sosial dan politik di luar organisasi yang dapat memengaruhi keberadaan dan keberlangsungan organisasi kami.
Pemahaman mengenai peran yang dibutuhkan lingkungan	Anggota memahami terjadinya perubahan peran mahasiswa dan lulusan yang dibutuhkan di lingkungan.	Kami memahami terjadinya perubahan peran mahasiswa dalam organisasi kami yang dibutuhkan pada lingkungan luar organisasi kami.
Pemahaman mengenai perkembangan kondisi lingkungan fisik	Anggota memahami perkembangan kondisi lingkungan fisik yang dapat memengaruhi keberadaan dan keberlangsungan kegiatan organisasi mahasiswa.	Kami memahami perkembangan kondisi lingkungan fisik yang dapat memengaruhi keberadaan dan keberlangsungan organisasi kami.
Pemahaman mengenai perkembangan kondisi ekonomi	Anggota memahami perkembangan kondisi ekonomi yang dapat memengaruhi kemahasiswaan ITB.	Kami memahami perkembangan kondisi ekonomi yang dapat memengaruhi organisasi kami.
Pemahaman mengenai perkembangan kondisi teknologi	Anggota memahami perkembangan teknologi yang dapat memengaruhi keberlangsungan organisasi mahasiswa.	Kami memahami perkembangan teknologi yang dapat memengaruhi keberlangsungan organisasi kami.

Pemahaman Sistem Internal

Tabel 2 Pemahaman sistem internal

Parameter	Penjelasan	Pernyataan Indikator

Pemahaman mengenai *people*	Anggota memahami kondisi anggota organisasi.	Kami memahami tingkat keterampilan dan kebutuhan setiap anggota organisasi.
Pemahaman mengenai *task*	Anggota memahami program kerja yang ada.	Kami memahami program kerja yang ada beserta tanggung jawab dan tujuan dari setiap task.
Pemahaman mengenai *structure*	Anggota memahami kondisi struktur organisasi saat ini.	Kami memahami susunan, pembagian divisi, dan hal-hal lain terkait struktur organisasi kami.
Pemahaman mengenai *technology*	Anggota memahami pemanfaatan teknologi yang ada oleh organisasi.	Kami memahami cara pemanfaatan beserta fungsi fasilitas yang ada oleh organisasi kami.

Pengambilan Tindakan dan Pemberian Respons

Tabel 3 Pengambilan tindakan dan pemberian respons

Parameter	Penjelasan	Pernyataan Indikator
Upaya perbaikan dalam pengelolaan anggota	Organisasi berupaya membuat perubahan dalam pengelolaan anggota dalam menghadapi kesenjangan antara kebutuhan di lingkungan dan kondisi organisasi.	Perbaikan pendekatan dalam pemenuhan kebutuhan kualitas dan kuantitas pengurus organisasi sudah optimal.
Penyesuaian program kerja dengan kebutuhan lingkungan eksternal dan kemampuan organisasi.	Organisasi melakukan penyesuaian dan aktualisasi program kerja berdasarkan kebutuhan lingkungan eksternal dan kemampuan organisasi.	Program kerja organisasi selalu disesuaikan secara optimal dengan visi organisasi dan kebutuhan mahasiswa.
Penyesuaian	Organisasi menyesuaikan	Struktur organisasi disusun

struktur organisasi dengan kebutuhan yang ada	struktur organisasi dengan perkembangan kebutuhan yang ada.	sesuai dengan kebutuhan dan kondisi internal dan eksternal secara optimal.
Upaya pemanfaatan teknologi secara inovatif dalam merespons perubahan di lingkungan	Organisasi berupaya menemukan cara inovatif memanfaatkan teknologi dalam adaptasi organisasi terhadap perubahan yang ada di lingkungan.	Kami menemukan cara inovatif untuk memanfaatkan fasilitas dalam organisasi yang dapat mendukung adaptasi terhadap perubahan yang ada secara optimal.

Metode Ukur

Pengumpulan data dilakukan dengan survei berupa kuesioner. Kuesioner menggunakan skala Likert untuk meminta tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang disusun sebagai indikator variabel-variabel yang diukur. Skala terdiri atas:

1. 'Sangat tidak setuju' dengan nilai 1
2. 'Tidak setuju' dengan nilai 2
3. 'Agak tidak setuju' dengan nilai 3
4. 'Agak setuju' dengan nilai 4
5. 'Setuju' dengan nilai 5
6. 'Sangat setuju' dengan nilai 6

4.1.4 Pengolahan dan Output

Kementerian Pengembangan Infrastruktur Lembaga akan mengolah data menggunakan menggunakan alat dan metode statistika deskriptif dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Hasil deskriptif dapat dianalisis lebih lanjut untuk memahami perbedaan kondisi antar kelompok/klaster organisasi kemahasiswaan yang ada serta perbedaan antar klaster berdasarkan karakteristik-karakteristik yang telah dijabarkan pada indikator di atas.

4.2 Resourceful

4.2.1 Definisi

Resourceful diturunkan dari sudut pandang *resource based view,* sebuah *framework* yang ditujukan untuk melihat dan mengoptimalkan perkembangan organisasi berdasarkan sumber daya internal yang dimiliki organisasi tersebut. Perkembangan yang dimaksud di sini adalah pertambahan kualitas dan/atau kuantitas dari sumber daya yang tersedia di organisasi tersebut.

4.2.2 Dimensi

Berdasarkan bagian tiga, dimensi *resourceful* akan diturunkan berdasarkan sudut pandang *resource based view.* Karena sudut pandang ini berfokus pada ketersediaan dan kualitas komponen penyusun organisasi, maka dimensinya adalah sebagai berikut:

1. **Ketersediaan**

   Organisasi yang *resourceful* perlu memiliki ketersediaan untuk setiap komponen organisasi. Ketersediaan setiap komponen mengandung arti bahwa komponen siap digunakan ketika dibutuhkan tanpa melakukan usaha terlebih dahulu untuk pengadaan komponen tersebut.

2. **Kemampuan/Kapabilitas**

   Organisasi yang *resourceful* perlu memiliki komponen-komponen yang memiliki kemampuan untuk meningkatkan daya gunanya.

3. **Fungsionalitas**

   Organisasi yang *resourceful* perlu memiliki komponen-komponen organisasi ergonomis untuk anggota organisasi tersebut. Ergonomis di sini berarti yang dapat digunakan/berjalan dengan mudah.

4.2.3 Parameter dan Metode Ukur

People

Tabel 4 Parameter dan metode ukur "*people*"

Parameter	Penjelasan	Pernyataan Indikator
Ketersediaan *people*	Jumlah *people* yang ada dalam organisasi mencukupi kebutuhan apapun dalam organisasi tersebut.	Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang ada cukup untuk menjalankan seluruh kegiatan pada organisasi kami.
Kemampuan/ Kapabilitas *people*	*People* memiliki kemampuan untuk meningkatkan *soft skill* dan *hard skill*.	Dengan struktur dan fasilitas yang ada pada organisasi, anggota memiliki kemampuan untuk mengembangkan kompetensi (*soft skill* dan *hard skill*).

Fungsionalitas *people*	*People* bersikap partisipatif terhadap segala fasilitas dan program kerja dalam organisasi.	*People* bersifat partisipatif dan mampu bekerja dengan sumber daya yang ada.

Task

Tabel 5 Parameter dan metode ukur "*task*"

Parameter	Penjelasan	Pernyataan Indikator
Ketersediaan *task*	*Task* tertulis dengan deskripsi yang jelas dan terarsipkan.	Setiap kewajiban dan wewenang kerja dalam organisasi terkomunikasikan, terdokumentasi, dan terarsip dengan jelas.
Kemampuan/ Kapabilitas *task*	*Task* (yurisdiksi dan sistematika kerja) meningkatkan kemampuan anggota.	Wewenang, cara kerja, dan sistematika kerja yang ada meningkatkan keterampilan anggota dan memungkinkan setiap tugas selesai sesuai standar.
Fungsionalitas *task*	*Task* memiliki sistematika kerja jelas, mudah dimengerti, dan mudah dieksekusi.	*Task* yang diterima setiap anggota sesuai dengan fungsinya masing-masing dan disertai dengan pelaporan yang lengkap, terstruktur, dan diarsipkan dengan baik.

Structure

Tabel 6 Parameter dan metode ukur "*structure*"

Parameter	Penjelasan	Pernyataan Indikator
Ketersediaan *structure*	*Structure* organisasi (organogram) memiliki pembagian	Pembagian tanggung jawab dan keterkaitan antardivisi jelas dan mudah dipahami.

	divisi atau departemen kerja yang jelas.	
Kemampuan/ Kapabilitas *structure*	*Structure* memiliki kemampuan untuk menjalankan fungsi dan mencapai tujuan dan visi organisasi.	Setiap unit kerja dalam organisasi menjalankan fungsi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi dengan baik dan optimal.
Fungsionalitas *structure*	*Structure* memiliki jalur komando yang fleksibel dan mudah tereksekusi (pelaporan mudah dilakukan).	Organisasi memiliki arah dan panduan koordinasi yang jelas sehingga setiap anggota organisasi dapat dengan mudah mengidentifikasi dan menjalankan tugas dan kewajiban dengan baik.

Technology

Tabel 7 Parameter dan metode ukur "*technology*"

Parameter	**Penjelasan**	**Pernyataan Indikator**
Ketersediaan *technology*	*Technology* (fasilitas) dapat dengan mudah diperoleh. Fasilitas dapat berupa: Uang, layanan/kegiatan dari organisasi, bantuan *external*, dll.	Organisasi tidak pernah mengalami kesulitan menemukan teknologi yang bisa mendukung program kerja.
Kemampuan/ Kapabilitas *technology*	*Technology* (fasilitas) mampu mengembangkan	Teknologi yang ada saat ini sangat sesuai dengan kebutuhan organisasi pada masa ini hingga

	kemampuan anggota organisasi sesuai tujuan organisasi mengembangkan fasilitas tersebut.	masa yang akan datang dan mampu mengembangkan kemampuan anggota organisasi.
Fungsionalitas *technology*	*Technology* (fasilitas) dapat dengan mudah dimengerti dan digunakan.	Teknologi yang tersedia mudah dimanfaatkan anggota secara optimal untuk mendukung program kerja organisasi.

Metode Ukur

Pengumpulan data dilakukan dengan survei berupa kuesioner. Kuesioner menggunakan skala Likert untuk meminta tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang disusun sebagai indikator variabel-variabel yang diukur. Skala terdiri atas:

1. 'Sangat tidak setuju' dengan nilai 1
2. 'Tidak setuju' dengan nilai 2
3. 'Agak tidak setuju' dengan nilai 3
4. 'Agak setuju' dengan nilai 4
5. 'Setuju' dengan nilai 5
6. 'Sangat setuju' dengan nilai 6

4.2.4 Pengolahan dan *Output*

Kementerian Pengembangan Infrastruktur Lembaga akan mengolah data menggunakan menggunakan alat dan metode statistika deskriptif dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Hasil deskriptif dapat dianalisis lebih lanjut untuk memahami perbedaan kondisi antar kelompok/klaster organisasi kemahasiswaan yang ada serta perbedaan antar klaster berdasarkan karakteristik-karakteristik yang telah dijabarkan pada indikator di atas.

DAFTAR PUSTAKA

American Psychological Association. 2012. Building Your Resilience. Diakses pada 21 Juli 2020. https://www.apa.org/topics/resilience

BSI. 2020. Organizational Resilience. Diakses pada 21 Juli 2020. https://www.bsigroup.com/en-GB/our-services/Organizational-Resilience/

Mind Tools Ltd. 2015. Leavitt's Diamond: An Integrated Approach to Change. Diakses pada 21 Juli 2020. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1769799/mod_resource/content/3/texto%2001%20-%20Leavitts%20Diamond%20-%20An%20Integrated%20Approach%20to%20Change.pdf

Toolshero. 2019. Leavitt's Diamond. Diakses pada 21 Juli 2020. https://www.toolshero.com/change-management/leavitts-diamond/.